

## IMPORTÂNCIA DAS INCUBADORAS EMPRESARIAIS NA CONSOLIDAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DE CONFECCÕES

Daiany dos Santos Silveira<sup>1</sup>

Lilian de Andrade Itikawa<sup>2</sup>

Danilo de Souza Marcato<sup>3</sup>

Régio Marcio Toesca Gimenes<sup>4</sup>

Fátima Maria Pegorini Gimenes<sup>5</sup>

SILVEIRA, D. dos S.; ITIKAWA, L. de A.; MARCATO, D. de S.; GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Importância das incubadoras empresariais na consolidação das pequenas empresas do ramo de confecções. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 15, n. 1, p. 85-112, jan./jun. 2014.

**RESUMO:** As transformações econômicas mundiais têm forçado o Estado a descentralizar estratégias de fomento a atividades produtivas. Dessa forma, observa-se o fortalecimento e a abertura de espaço ao poder local como agente para formulação de políticas de desenvolvimento. Dirigentes de municípios e de empresas passam a ter papel de destaque no estímulo de atividades que resultem em prosperidade econômica. Portanto, justifica-se o interesse em estudar a forma de organização de uma incubadora de empresas, pois tal estrutura além de gerar riquezas para a sociedade aglomera micro e pequenas empresas locais, proporcionando ganhos de competitividade. O presente estudo objetiva analisar as possíveis contribuições da incubadora empresarial, localizada no município de Umuarama, estado do Paraná, para empresas que abriga. Como objetivos secundários pretende averiguar o número de empresas incubadas na atualidade; pesquisar o volume de empregos gerados por cada empresa; detectar as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas que estão incubadas; e, analisar seus processos produtivos e de gestão de compra. A metodologia utilizada para a realização do estudo será fundamentada na pesquisa bibliográfica, na qual serão analisados artigos publicados em revistas especializadas e obras que versem sobre o tema abordado. Também, será realizada uma pesquisa de campo, descritiva e exploratória, onde por meio de questionário e entrevistas semiestruturadas se

---

<sup>1</sup>Bacharel em administração pela Universidade Paranaense - Unipar

<sup>2</sup>Acadêmica do curso de administração da Universidade Paranaense - Unipar – Integrante do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC.

<sup>3</sup>Danilo de Souza Marcato - Acadêmico do curso de administração da Universidade Paranaense - Unipar – Integrante do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC.

<sup>4</sup>Professor - Universidade Paranaense - Unipar

<sup>5</sup>Professora orientadora - Universidade Paranaense - Unipar

coletará informações junto aos gestores de empresas incubadas. Posteriormente, se fará a análise qualitativa comparando a revisão de literatura com os dados obtidos. Espera-se que o estudo apresente sugestões de melhorias aos gestores das empresas investigadas e as autoridades locais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Incubadora de empresas. Empreendedorismo. Empresas incubadas. Gestão de compras.

### **IMPORTANCE OF BUSINESS INCUBATORS IN THE CONSOLIDATION OF SMALL COMPANIES IN THE CLOTHING MANUFACTURE**

**ABSTRACT:** Global economic changes have forced the State to decentralize strategies fostering productive activities, which, in turn, strengthens and expands local power as the agent for policy development. Thus, municipalities and local business managers now have a prominent role in stimulating activities that result in economic prosperity. Therefore, the interest in studying the organizational form of business incubators can be justified, since such structure not only generates wealth for the society but also encompasses micro and small local businesses, providing competitiveness gains. This study aims to analyze the possible contributions of the business incubator located in the city of Umuarama, in the state of Paraná, for the companies it fosters. As a secondary objective, it seeks to ascertain the current number of incubated companies, research on the number of jobs generated by each company; detect the issues such companies face, and analyze their production and purchase management processes. The methodology used for the study is based on bibliographic research, where articles published in specialized journals and articles dealing with the topic being studied will be analyzed. Also, a descriptive and exploratory field research will be held, using a questionnaire and semi-structured interviews to collect information from the managers of incubated companies. Finally, a qualitative analysis will be performed, comparing the literature review with the data obtained. The study should then present improvement suggestions to the managers of the companies researched and local authorities.

**KEY WORDS:** Business incubator. Entrepreneurship. Incubated companies. Purchasing management.

### **IMPORTANCIA DE LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES EN LA CONSOLIDACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONFECCIONES**

**RESUMEN:** Los cambios económicos globales han obligado al Estado a descentralizar las estrategias de fomento de las actividades productivas. Así, se ob-

serva el fortalecimiento y la apertura de espacio al poder local como agente para formulación de políticas de desarrollo. Dirigentes de municipios y de empresas pasan a tener papel de destaque en el estímulo de actividades que resulten en prosperidad económica. Por lo tanto, se justifica el interés en estudiar la forma de organización de una incubadora de empresas, pues tal estructura además de generar riquezas para la sociedad, aglomera micro y pequeñas empresas locales, proporcionando ganancias de competitividad. Esta investigación objetiva analizar las posibles contribuciones de incubadoras empresariales, ubicadas en el municipio de Umuarama, estado de Paraná. Como objetivos secundarios se pretende averiguar el número de empresas incubadas en la actualidad; pesquisar el volumen de empleos generados por cada empresa; detectar las principales dificultades enfrentadas por las empresas que están incubadas; y, analizar sus procesos productivos y de gestión de compra. La metodología utilizada para la realización del estudio será fundamentada en la investigación bibliográfica, en la cual serán analizados artículos publicados en revistas especializadas y obras que versen sobre el tema enfocado. También, será realizada una investigación de campo, descriptiva y exploratoria, donde por medio de cuestionario y encuestas semiestructuradas se recopilará informaciones junto a los directivos de empresas incubadas. Posteriormente, se hará el análisis cualitativo comparando la revisión de literatura con los datos obtenidos. Se espera que el estudio presente sugerencias de mejoras a los gestores de las empresas investigadas y a las autoridades locales.

**PALABRAS CLAVE:** Incubadora de empresas. Emprendimiento. Empresas incubadas. Gestión de compras.

---

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um mercado extremamente competitivo devido às transformações ocorridas na economia mundial, dentre as quais se destacam: os avanços tecnológicos que eliminam distâncias; a facilidade e velocidade de comunicação, que acelera negócios; a abertura de mercados, por meio da gradativa redução de barreiras comerciais; a expansão dos processos de fusão e incorporação de empresas; e, finalmente, o reflexo disso tudo sobre as economias nacionais, regionais e locais.

Cada vez mais os dirigentes de nações são obrigados a descentralizar o poder, cedendo espaço para estados e municípios programarem investimentos públicos e traçarem metas de crescimento. Observa-se o fortalecimento do poder local como agente estratégico para a formulação de políticas locais de desenvolvimento. Assim, municípios e empresas locais passam a ter papel de destaque na função que podem desempenhar para o desenvolvimento econômico do país.

Importantes oportunidades são criadas com o fim das barreiras, com o

encurtamento das distâncias e com o aceleração dos negócios, porém, a exploração destas novas oportunidades por empresas locais impõem uma mudança radical na forma de desenvolver negócios e, conseqüentemente, na estruturação do sistema produtivo.

Dessa forma, justifica-se o interesse em estudar uma incubadora de empresas, pois tal estrutura além de colaborar na geração de riquezas para a sociedade, ao aglomerar pequenas empresas locais, proporciona ganhos de competitividade. A incubadora é importante por agregar empresas de pequeno porte, que enfrentam dificuldades crescentes para sobreviver e se desenvolver no mercado globalizado cada vez mais competitivo, caracterizado pelas constantes mudanças e pelo predomínio das grandes empresas.

O número de incubadoras de empresas tem crescido, tanto no exterior, como no Brasil. Nos EUA, até o início dos anos 80 havia cerca de dez incubadoras, porém em 1997, já contava com mais de quinhentas. No Brasil, ocorreu algo semelhante, pois a primeira incubadora de empresas foi criada em 1984, sendo que no ano 2000 já existia uma centena de incubadoras de empresas. (DORNELAS, 2001). Essas incubadoras são de caráter bastante eclético, ou seja, são tecnológicas, convencionais e mistas.

É interessante analisar o papel de tais estruturas como agentes do desenvolvimento econômico, como participantes do processo de formação de empreendedores e, também, é importante entender como a incubadora exerce seu papel neste processo. O desenvolvimento econômico é dependente de quatro fatores que, em conjunto, possibilitam a criação de negócios de sucesso, são eles: o talento das pessoas, o uso da tecnologia, o capital na forma de recurso produtivo, e o *know-how* ou conhecimento anteriormente adquirido. Ao citar esses fatores, torna-se mais claro o papel que as incubadoras de empresas podem exercer para facilitar e possibilitar a criação de negócios de sucesso, pois podem ser um importante elo entre fornecedores, produtores e consumidores.

As pequenas empresas de um mesmo setor produtivo, concentradas espacialmente em uma área geográfica delimitada por traços históricos, culturais e sociais comuns, adquirem vantagens competitivas em relação às demais empresas de mesmo porte, que atuam isoladamente.

As organizações que estão inseridas em incubadoras conseguem reunir especialização produtiva, coordenar divisão de tarefas e realizar ações de cooperação conjunta, por isso tornam-se capazes de minimizar as deficiências inerentes ao porte pequeno, como a restrição ao crédito, a pequena escala de produção e o acesso a mercados mais distantes. Também, podem adquirir competitividade ou ganhar melhores condições nas negociações com compradores e fornecedores.

As empresas incubadas podem estruturar ações em conjunto para identificar e valorizar as complementaridades existentes em seus processos produtivos e, dessa forma, podem compartilhar tecnologia, contratar em conjunto pesqui-

sas de mercado, formar consórcio para a compra de matéria-prima, desenvolver novos produtos, divulgar em conjunto os produtos da região, entre outras ações para manutenção de um ambiente competitivo e cooperativo.

Schmitz (1997), ressalta que a simples aglomeração de empresas não é suficiente para a obtenção de ganhos econômicos. Para consolidar as vantagens competitivas é imprescindível a existência de relações cooperativas entre as empresas, pois a especialização e os ganhos de escala em conjunto permitem minimizar as fragilidades de seu porte.

As incubadoras de empresas podem ser vistas, pelos países em desenvolvimento, como uma estratégia para proteger as atividades produtivas locais dotando-as de competitividade e de capacidade inovadora que permitam sua inserção nos mercados globalizados. Nesse sentido, afirma Quirici (2010, p. 13), “a organização em arranjos produtivos locais tem auxiliado pequenas e médias empresas a ultrapassar conhecidas barreiras ao crescimento das firmas, a produzir eficientemente e a comercializar produtos em mercados distantes – quer nacionais quer internacionais”.

Muitas empresas têm repensado suas estratégias de negócios, conscientes de que individualmente não dispõem de capacidade competitiva para sobreviver no novo ambiente mundial. Dessa forma, em muitas localidades empresas passaram a desenvolver práticas e mecanismos de cooperação com a finalidade de ganhar eficiência e nichos de mercado.

O presente estudo objetiva identificar os principais benefícios gerados por uma incubadora empresarial, localizada no município de Umuarama, estado do Paraná, para as empresas que acolhe, por ser este um arranjo produtivo local que possibilita o surgimento de empresas. Mas especificamente objetiva analisar o número de empresas incubadas na atualidade; pesquisar o volume de empregos gerados por cada empresa; destacar as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas que estão incubadas; e, demonstrar seus processos produtivos e de gestão de compra.

Enfim, considerando a importância das pequenas empresas para a geração de produção, emprego e renda, justifica-se o estudo dos benefícios e oportunidades gerados por uma incubadora de empresas como forma de reduzir as fragilidades de empresas locais e de atenuar problemas econômicos e sociais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A importância do empreendedorismo e das inovações**

As empresas precisam rever a sua política sistemática em mudanças nas áreas conhecidas como “janelas de oportunidades”, que segundo Drucker (2007), são as seguintes: erros e acertos inesperados da própria empresa e, também, de

seus concorrentes; logísticas, em relação ao comportamento de seus consumidores; eficiência de processos; mudanças nas estruturas; percepção das mudanças; e, finalmente, novo conhecimento. Principalmente, este último item, tem sido destacado como característica essencial de empreendedorismo.

Para Oliveira (2012), a definição de empreendedorismo é complexa, pois seu conteúdo pode variar dependendo do lugar e do autor, isso porque o empreendedorismo recebeu fortes contribuições vindas da psicologia e também da sociologia, o que pode ter provocado variações em sua definição.

Ainda, segundo Oliveira (2012), empreendedorismo é um conceito antigo que assumiu diversas vertentes ao longo do tempo. Esse autor destaca que, em 1950, a palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Schumpeter como sendo característica de uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Em 1967 e, em 1970, com Knight e com Drucker, foi introduzido o conceito de risco, dessa forma, uma pessoa empreendedora passou a ser vista como aquela capaz de assumir os riscos inerentes de um negócio. (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Lopes (2010, p. 125), “trata-se de palavra traduzida do inglês *entrepreneurshi*”. Conforme Piniago (2011) a palavra empreendedorismo vem de *entrepreneur*, termo francês utilizado, no século XII, para designar aquele que incentivava brigas.

Segundo Dornelas (2005, p. 39), empreendedorismo “é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso”.

Na atualidade o empreendedorismo é entendido como o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas à criação de um projeto, que pode ser técnico, científico ou empresarial. Assim, o termo empreender significa realizar, fazer ou executar. Portanto, pode ser considerado o ato de inovar com a finalidade de criar ou melhorar processos, produtos e serviços.

Conforme Dornelas (2005, p. 29), empreendedor é “[...] aquele assume o risco e começa algo novo.” Ainda, esse autor afirma que os empreendedores são pessoas diferenciadas.

Para Fowler (1997, p. 17), o empreendedor “é uma pessoa que cria e dirige empreendimentos”. Schumpeter (1949 apud DORNELAS, 2005, p. 39), afirma que “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais”.

Em razão disso, pode-se citar como características do empreendedor: criatividade; capacidade de organização e planejamento; responsabilidade; capacidade de liderança e habilidade para trabalhar em equipe; gosto pela área em que atua; visão de futuro e coragem para assumir riscos; interesse em buscar

novas informações, soluções e inovações para o seu negócio; persistência, para não desistir nas primeiras dificuldades encontradas; e, finalmente, capacidade de ouvir as pessoas, facilidade de comunicação e expressão. (ROSSETTI, 2003).

Piniago (2011), complementa que o papel do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em um negócio lucrativo. O empreendedor é motivado pela liberdade de ação, uma vez que possui consciência de que seu caminho depende do seu trabalho e perspicácia nos negócios. Desta forma o empreendedor é uma pessoa capaz de transformar a realidade a sua volta por meio de seus conhecimentos e habilidades.

O empreendedorismo no Brasil, segundo Oliveira (2012), ganhou intensidade na década de 90 devido a abertura do mercado interno para as importações, fato que forçou as empresas nacionais a se adaptarem à modernização. É importante ressaltar que, antes disso, muitos visionários atuaram em um cenário incerto, sem conhecer mais profundamente a área empresarial, mas contribuíram para o desenvolvimento da economia do país.

Dornelas (2005), aponta como essencial para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil, a criação de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e a Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* – SOFETEX, por apoiarem o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

Alguns exemplos, desse apoio, são os incentivos ao empreendedorismo advindos de iniciativas como o programa Brasil empreendedor do governo federal, o programa Empretec e o jovem empreendedor do SEBRAE, além de diversos outros criados nas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo. Sendo que, em resumo, todos objetivam capacitar e apoiar o empreendedor a iniciar seus empreendimentos. (DORNELAS, 2005).

O empreendedorismo está diretamente relacionado a arte de inovar, pois conforme Drucker (2008, p. 39), “[...] a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. A inovação, de fato, cria um recurso”.

Foster (1998), afirma que a inovação é uma competição pelo mercado entre inovantes ou atacantes, na tentativa de proporcionar lucro por meio da mudança e, por outro lado, defensores que tentam resguardar seus fluxos de caixa.

Nesse sentido, segundo Tidd (2008, p. 23), “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”.

Bacarim (2000), afirma que ao contrário da criatividade, que é ter a ideia, a inovação é praticar a ideia. Assim pode-se considerar o processo de inovação, como a forma de desenvolver algo novo ou melhorar algo já existente com objetivo de se diferenciar de seus concorrentes.

As inovações são importantes por agregar valor aos produtos de uma

empresa, diferenciando-a, ainda que momentaneamente, no ambiente competitivo. Também, são relevantes devido à capacidade de permitirem que as empresas acessem novos mercados, aumentem suas receitas, realizem novas parcerias, adquiram novos conhecimentos e aumentem o valor de suas marcas. (IVENTTA, 2013).

Os benefícios advindos de inovações não se limitam às empresas, mas contribuem para o desenvolvimento de países e regiões, pois possibilitam o aumento do nível de emprego e renda, além do acesso ao mundo globalizado (IVENTTA, 2013). Desta forma, fica nítida a importância das inovações para pequenas empresas e para região onde estão instaladas.

## **2.2 As incubadoras empresariais: conceito, surgimento e evolução**

As incubadoras de empresas estimulam o empreendedorismo, ao preparar e fortalecer pequenas empresas para sobreviver no mercado, oferecendo a elas apoio estratégico durante os primeiros anos de existência. (ECOMMERCE-ORG, 2013).

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada- ANPROTEC (2013), uma incubadora de empresas é uma entidade que tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa.

Pode-se dizer que as incubadoras de empresas são ambientes que estimulam a criação e protegem o desenvolvimento de novas empresas. Abrigando novos negócios por um período de tempo limitado, se destacam entre os vários mecanismos criados para estimular a transformação de resultados de pesquisas em produtos e serviços. Assim, revertem em atividade econômica os investimentos em pesquisa realizados pela sociedade. (COPPE/UFRJ, 2013).

Para o SEBRAE (2013), as incubadoras de empresas são instituições que auxiliam no desenvolvimento de micro e pequenas empresas, nascentes e em operação, que buscam a modernização de suas atividades para transformar ideias em produtos, processos e serviços. Disponibilizando a essas empresas suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor.

### **2.2.1 O surgimento das incubadoras de empresa**

O modelo precursor do processo de incubação de empresas surgiu, em 1959, em Nova Iorque, quando uma das fábricas da Massey Ferguson fechou,



deixando um significativo número de residentes desempregados. Joseph Mancuso, comprador das instalações da fábrica, resolveu sublocar o espaço para pequenas empresas iniciantes, que compartilhavam equipamentos e serviços. (ANPROTEC, 2013)

Além da infraestrutura física das instalações, Mancuso adicionou ao modelo um conjunto de serviços que poderiam ser compartilhados pelas empresas ali instaladas, tais como: secretaria, contabilidade, vendas, marketing e outros que reduziam os custos operacionais das empresas e traziam maior competitividade. Uma das primeiras empresas instaladas na área foi um aviário, o que conferiu ao prédio a designação de incubadora. (ANPROTEC, 2013).

Nos anos 70, na região do Vale do Silício, nos Estados Unidos, as incubadoras apareceram como meio de incentivar universitários recém-graduados a disseminar suas inovações tecnológicas e a criar espírito empreendedor. (ANPROTEC, 2013). O mecanismo, então ali criado, se traduziu em oportunidade para esses jovens iniciarem suas empresas, mediante parcerias, junto a uma estrutura física que oferecia assessoramento gerencial, jurídico, comunicacional, administrativo e tecnológico para amadurecerem seus negócios nascentes, a esta estrutura deu-se o nome de incubadora de empresas.

De acordo com Rocha (2011), no continente europeu, a Inglaterra foi a responsável pelas primeiras incubadoras. Novamente a origem do movimento foi o fechamento de uma fábrica, desta vez uma subsidiária da *British Steel Corporation*, sendo seu espaço utilizado para a criação de diversas pequenas empresas.

Apesar dos fatos, a consolidação das incubadoras em solo estadunidense e europeu se deu somente na década de 70, em virtude do elevado nível de desemprego industrial causado pela recessão econômica mundial decorrente da crise do petróleo. Uma vez prejudicado o setor industrial e em meio a uma crise que abalava o mundo, as incubadoras tornaram-se uma oportunidade aos empreendedores independentes que desejavam constituir seus próprios negócios. (ROCHA, 2011).

### **2.2.2 As incubadoras de empresas no Brasil**

As primeiras incubadoras surgiram no Brasil, a partir da década de 80, quando por iniciativa do então presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, professor Lynaldo Cavalcanti, cinco fundações tecnológicas foram criadas nas cidades de Campina Grande, Manaus, São Carlos, Porto Alegre e Florianópolis. (ANPROTEC, 2013).

Apesar da inauguração das primeiras incubadoras brasileiras, elas somente se consolidaram, como meio de incentivo para atividades e produção tecnológica, a partir da realização do Seminário Internacional de Parques Tecnológicos, em 1987, no Rio de Janeiro. Nesse mesmo ano, surgia a ANPROTEC, que

passou a representar não só as incubadoras de empresas, mas todo e qualquer empreendimento que utilizasse o processo de incubação para gerar inovação no Brasil. (ANPROTEC, 2013).

Um estudo realizado em 2011 em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), aponta que o Brasil possui 384 incubadoras em operação, que abrigam 2.640 empresas, gerando 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras também já graduaram 2.509 empreendimentos, que hoje faturam R\$ 4,1 bilhões e empregam 29.205 pessoas. O mesmo estudo revelou outro dado importante: 98% das empresas incubadas inovam, sendo que 28% com foco no âmbito local, 55% no nacional e 15% no mundial. (ANPROTEC, 2013).

### 2.2.3 Objetivos e tipos de incubadoras empresariais

O objetivo principal de uma incubadora é reduzir a taxa de mortalidade das pequenas empresas. Para isso, as incubadoras oferecem um ambiente flexível e encorajador, onde disponibilizam uma série de facilidades a um custo menor, resultado de rateio ou subsídio. (ECOMMERCEORG, 2013).

Por meio do uso compartilhado de instalações físicas e da capacitação técnica e gerencial dos empreendedores, são minimizadas as dificuldades enfrentadas no início do negócio e, dessa forma, aumenta as chances de sobrevivência no mercado. (NOCE; RAPOSO, 2013). As incubadoras oferecem às empresas incubadas: infraestrutura, salas individuais e coletivas, laboratórios; serviços básicos como telefonia e acesso a internet, segurança; assessoria gerencial, contábil, jurídica, apuração e controle de custo; qualificações como treinamentos e cursos; *network* com contatos de nível com entidades governamentais e investidores; entre outros benefícios.

Também, é objetivo de uma incubadora estimular a criação, fortalecimento e desenvolvimento de empresas de base tecnológica ou do setor convencional que utilizem tecnologia para suprir necessidades de nichos de mercado emergentes, oferecendo a elas ambientes apropriados, dotando-as de maior capacitação técnica e gerencial, a fim de torná-las competitivas nos mercados interno e externo. Além disso, representam importante meio de geração de emprego e renda, de colaboração com o processo de transferência de tecnologia para as empresas incubadas. (MEDEIROS; ATAS, 1995 apud GURGEL, 2004).

Existe oito tipos de incubadoras, quais sejam: de base tecnológica; de setores tradicionais; mistas; de agronegócios; de cooperativas; culturais; de *design*; sociais, entre outras que atendem aos setores específicos dos negócios que a compõem. (SEBRAE, 2013).

Uma incubadora tecnológica é uma organização que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam de pesquisa científica, para os quais a tecnologia apresenta alto valor agregado. Abriga empreendimentos nas

áreas de informática, biotecnologia, química fina, mecânica de precisão e novos materiais. Distingue-se da incubadora de empresas de setores tradicionais por abrigar exclusivamente empreendimentos oriundos de pesquisa científica. (JABBOUR; DIAS; FONSECA, 2004).

Já as incubadoras tradicionais abrigam empreendimentos ligados aos setores da economia que detêm tecnologias largamente difundidas e que queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços, por meio de um incremento em seu nível tecnológico. Esses empreendimentos devem estar comprometidos com a absorção e o desenvolvimento de novas tecnologias. (JABBOUR; DIAS; FONSECA, 2004). Geralmente são indústrias, tais como: de confecção, de embalagens, de eletroeletrônicos, de plásticos entre outros. (*ECOMMERCE-ORG*, 2013).

As incubadoras mistas são organizações que abrigam tanto empreendimentos de base tecnológica como setores tradicionais. (JABBOUR; DIAS; FONSECA, 2004).

As de agronegócios apoiam empresas atuantes em cadeias produtivas do agronegócio, que possuem unidades de produção externas, mas utilizam os módulos da incubadora para atividade de desenvolvimento de gestão e tecnologia.

As voltadas ao cooperativismo abrigam empreendimentos associativos em processos de formação e/ou consolidação. Por sua vez, as culturais e as sociais estimulam respectivamente empresas que tenham a arte e cultura como valor agregado aos seus produtos e empresas oriundas de projetos sociais.

Segundo Dornelas (2002, p. 14), as incubadoras “podem ser com ou sem fins lucrativos [...] mantidas por entidades governamentais, universidades e grupos comunitários”.

## **2.3 Gestão de materiais: controle do processo de compras**

Para que uma empresa possa se desenvolver e alcançar os resultados esperados, é necessário que ela tenha além de um processo produtivo eficiente e vendas consideráveis, também uma gestão administrativa capaz de organizar e comandar estes processos. Nesse sentido, a gestão de materiais é relevante para pequenas empresas, pois este setor é o responsável pela matéria-prima que origina a produção como também, pelo produto acabado destinado às vendas.

Kulevicz (2002), afirma que a gestão de materiais consiste no planejamento de forma macro e estratégica, no curto prazo, do plano operacional. Ainda, segundo esse autor, a coordenação das atividades relacionadas com o fluxo de produtos e serviços fará com que as empresas obtenham ganhos significativos como redução dos estoques e do tempo médio de entrega. Assim, a gestão de materiais, como ferramenta administrativa, proporciona à empresa informações

que aumentam o seu nível de eficiência e lucratividade.

A gestão de compras, considerada uma subárea da gestão de materiais, também possui um papel de suma importância para a geração de lucro e a alavancagem de uma empresa, pois faz o controle dos estoques da empresa.

De acordo com Arnold (1999, p. 207), “obter o material certo, nas quantidades certas, com a entrega correta (tempo e lugar), da fonte correta e no preço certo são todas funções de compras”. Saber o que, quanto, quando e como comprar é uma atividade de apoio fundamental para o bom funcionamento do processo de produção dentro de uma organização.

Slack et al. (1997, p. 417), afirmam que a atividade de compras “é um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e, finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos.”

Parente (2000), por sua vez, cita que o processo de compras é a atividade mais crítica de um comércio. No mesmo sentido, aponta que um ciclo adequado de abastecimento de mercadorias é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa.

Conforme Dias (1995, p. 237) no decorrer de um processo de fabricação, antes da primeira operação, “materiais e insumos gerais devem estar disponíveis, mantendo-se, com certo grau de certeza, a continuidade de seu abastecimento a fim de atender às necessidades ao longo do período. Logo, a quantidade dos materiais e a sua qualidade devem ser compatíveis com o processo produtivo”.

Segundo Pozo (2001), a atividade de compras pode representar um excelente e substancial sistema de redução de custos de uma empresa, por meio de negociações de preços, na busca de materiais alternativos e de incessantes relacionamentos com novos fornecedores.

### **2.3.1 Objetivos da gestão de compras e suas etapas**

Os objetivos da função de compras podem ser subdivididos em quatro categorias, que segundo Arnold (1999, p. 209), são as seguintes: “obter mercadorias e serviços na quantidade e com a qualidade necessárias; adquirir mercadorias e serviços ao menor custo; garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor; e, finalmente, desenvolver e manter boas relações com os fornecedores”.

Os objetos da gestão de compras devem sempre visar o melhor atendimento das expectativas e exigências dos clientes. Assim, a atividade de compras deve ser desenvolvida com a máxima responsabilidade e ética por parte dos colaboradores.

Conforme Viana (2010, p. 177), os procedimentos de compras estão

consubstanciados nas seguintes etapas: recebimento da requisição de compras; consulta a fornecedores e elaboração de condições gerais e específicas; seleção de fornecedores; recebimento das propostas, análise e avaliação; contratação; e, finalmente, controle de entrega.

O setor de compras necessita de grande interação entre todos os processos, recebendo e processando informações úteis às tomadas de decisão. Dias (1995), afirma que, manter-se bem relacionado com o mercado fornecedor, antevendo na medida do possível eventuais problemas que possam prejudicar a empresa no cumprimento de suas metas de produção, é talvez o mais importante.

Parente (2000), cita que a gestão de compras deve ser estruturada sobre três abordagens: de cima para baixo – define-se primeiramente o montante a ser gasto pelo setor de compras para atender a toda a empresa; de baixo para cima – inicialmente são definidos que produtos comprar, para posteriormente, avaliar a quantia ser mobilizada para a efetivação da compra; e, interativa – permite que o setor de compras inclua valores além do estabelecido pela alta gerência de modo a atender as metas financeiras e, ao mesmo tempo, as demandas de *marketing* e de abastecimento do produto.

De acordo com Dias (1995), um cadastro completo e atualizado de fornecedores, com negociações de preços efetuadas periodicamente, são formas de prevenir possíveis crises de abastecimento.

Percebe-se assim, que o processo de compra de matéria-prima tem início com a conferência da situação do estoque, pois permite a verificação da real quantidade necessária de mercadorias para suprir a demanda do próximo período.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Minayo (1998) entende que a pesquisa fornece insumos para a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade da sociedade, pois consiste na atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade.

Este estudo é considerado qualitativo, conforme Godoy (1995, p. 4), “a abordagem qualitativa, segundo exercício da pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques”.

Quanto ao tipo, essa pesquisa é classificada como descritiva-exploratória que, conforme Lakatos e Markoni (2001), tem a finalidade de formular questões ou uma problemática com o objetivo de desenvolver hipóteses; aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente para a realização de uma pesquisa futura mais precisa e, finalmente, modificar ou clarificar conceitos. Nesse sentido, segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas possuem como intuito a descrição das características de uma experiência, pois dessa forma, torna-se possível

estabelecer relações entre as variáveis.

O estudo resulta de: pesquisas bibliográficas em artigos, dissertações, teses e livros; pesquisas documentais nos registros de constituição e nos relatórios da incubadora empresarial; e, da aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas com os gestores de empresas incubadas, na cidade de Umuarama.

Segundo Gil (2006), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. De acordo com Silva (2005), o questionário é uma forma de coleta de dados, composto por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão, estar acompanhado de instruções e, estas, devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento. Por sua vez, a entrevista semiestruturada acontece quando o pesquisador conversa diretamente com o respondente, fazendo perguntas e registrando as respostas. (HAIR JUNIOR; et al., 2005).

Finalmente, foi efetuado um estudo multi-caso, que no entendimento de Santos (2000), age para selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o propósito de aprofundar um determinado estudo, podendo ser qualquer fato, fenômeno individual, ou um de seus aspectos.

O nome das empresas, bem como dos empresários que responderam o questionário e participaram da entrevista semiestruturada foi omitido para preservar sua privacidade. Das empresas incubadas, foram alvo deste estudo de caso quatro empresas, que receberam a denominação de empresa A, B, C e D. Tais empresas fizeram parte do estudo por estarem incubadas por diferentes períodos de tempo, ou seja: treze anos (prazo muito superior ao citado na literatura como adequado); quatro meses (a mais recente); quatro anos (período também superior ao citado); e, dois anos (tempo adequado). Também, foram selecionadas por atuar no mesmo ramo de atividade, o que facilita as comparações ou sugestões. Existe uma quinta empresa de confecções, na incubadora, cujo responsável não respondeu o questionário e não aceitou participar da entrevista. Finalmente, as investigadas representam 33,33% da população de empresas incubadas.

#### **4 A INCUBADORA DE EMPRESAS DE UMUARAMA – PR**

A incubadora de Umuarama foi criada por meio da Lei nº 1801, de 23 de novembro de 1991, dando direito à instalação de empresas previamente cadastradas no programa. Atualmente, conta com doze empresas incubadas, sendo: cinco do ramo de confecções; três facções; uma de brindes e presentes; uma de bolsas (kit maternidade); uma de embalagens personalizadas; e, uma de serigrafia. Já estiveram incubadas e, atualmente, estão no mercado as seguintes empresas: Iofér, Mariel Moda Intima, Arte de Bordar e Sabatini.

Para que uma nova empresa se instale na incubadora, é preciso fazer um requerimento e entregá-lo na prefeitura, onde os responsáveis avaliarão alguns critérios para conceder a autorização, tais como: existência de vaga na incubadora; quantos empregos a empresa irá gerar; qual o ramo de negócio; o interesse do município nesse segmento de mercado, entre outros itens.

Conforme informações coletadas as empresas incubadas podem permanecer no local por dois anos, após este período deveriam estar aptas para deixar a incubadora.

#### **4.1 As empresas estudadas**

Como já salientado o processo de incubação pode trazer algumas vantagens para as empresas incubadas, tanto no que se refere ao suporte administrativo, como de instalações. No caso, a incubadora empresarial de Umuarama beneficia na redução de custos, pois de acordo com a coordenadora do espaço, as empresas instaladas pagam apenas um condomínio mensal no valor de quarenta reais (antes de dois anos) ou sessenta reais (depois de dois anos) para cobrir a manutenção das instalações, sendo responsabilidade da prefeitura o pagamento das contas de energia elétrica e água.

Conforme os responsáveis pelas empresas incubadas, que participaram do estudo, a incubadora de Umuarama possui uma manutenção boa, um espaço físico e uma iluminação consideradas suficientes. Afirmaram que as questões administrativas e de controle são responsabilidade da empresa incubada. Portanto, na sequência são apresentadas as informações obtidas nas empresas A, B, C e D.

##### **4.1.1 Empresa A**

Está incubada há treze anos e, além do trabalho da proprietária da empresa, gera um emprego. De acordo com a empresária existe um regulamento para as empresas incubadas e ela conhece seus direitos e obrigações.

Citou como os principais benefícios de sua empresa estar incubada, os seguintes: diminuição de custos com aluguel; redução de custos com impostos; redução de custos de energia elétrica e água; redução de custos com segurança; e, redução de custo de manutenção.

Considera as principais dificuldades enfrentadas pela empresa, no início das atividades, as seguintes: encontrar mão de obra especializada; calcular o custo do produto e o preço de venda; encontrar fornecedores de matéria-prima; preocupação com as estratégias do concorrente; fazer o controle de qualidade das peças produzidas; conhecer o poder aquisitivo do consumidor; fazer pesquisas de mercado; e, a falta de capital de giro.

A empresária afirma que para melhorar as condições das empresas in-

cubadas, os dirigentes do município (prefeitura) poderiam reformar e fazer a manutenção do prédio da incubadora. Argumenta ainda, que a incubadora poderia contar com mais limpeza, um melhor *layout*, mais segurança e um melhoramento dos espaços de higiene. Também, a prefeitura municipal poderia divulgar mais os produtos das empresas incubadas como forma de ajuda.

Outra forma de apoio seria a oferta de cursos e treinamentos para desenvolver habilidades administrativas, pois segundo afirma, antes de seu ingresso na incubadora, foi ofertado pelo município (prefeitura) um curso para empreendedores. Porém, atualmente o município não oferece nenhum curso ou treinamento, embora ressalte que gostaria de participar.

Quanto as questões administrativas de gestão de produção e materiais a empresária acredita que seu processo de gestão é realizado pela experiência que possui como gestora. Porém, afirma que: às vezes conhece sua capacidade produtiva e de comercialização; às vezes prepara os equipamentos ou ferramentas antecipadamente para não ter surpresas desagradáveis na hora de executar o trabalho, mas sempre os guarda no mesmo lugar; e. sempre realiza suas atividades com algum tipo de padronização para garantir qualidade e rapidez.

A proprietária salienta que sempre controla a qualidade dos produtos e/ou dos serviços e sempre toma as providências necessárias em caso de erros técnicos ou de atendimento ao cliente (reclamação, por exemplo), como também, busca constantemente a melhoria da forma de executar as atividades relacionadas à produção e a comercialização. Já a programação do processo de produção é realizada conforme os pedidos, podendo às vezes ser interrompido.

Em relação ao processo de compra de matéria-prima a proprietária relata que alguns materiais como os aviamentos, são comprados por meio de especificações. A proprietária afirma que um dos fornecedores está localizado em Umuarama-PR, sendo este considerado bom para negociar, oferece como forma de pagamento vendas à vista, apresenta a vantagem de entregar os materiais no mesmo dia, mas não oferece descontos na hora da compra.

A empresa possui outro fornecedor, localizado em Maringá-PR, que também é de fácil negociação e, conforme afirma a empresária, entrega os materiais no mesmo dia. Apresenta as formas de pagamento à vista e no cartão, porém também não oferece descontos no pagamento à vista.

Os demais estão localizados em Minas Gerais e Santa Catarina, oferecendo como forma de pagamento vendas à vista, cartão de débito e cartão de crédito em três vezes, em alguns casos dependendo do valor o fornecedor é responsável pelo frete. Essas vendas são realizadas por atacados ou representantes comerciais e os prazos de entrega normalmente são cumpridos.

A proprietária salienta ainda, em relação ao processo de compra de matéria-prima, que realiza as aquisições conforme sua necessidade para a produção. Apesar de considerar seu produto sazonal, não utiliza nenhuma técnica de previ-



são e não faz nenhum planejamento de compra.

No que se refere ao controle da matéria-prima recebida, a empresária afirma que é realizada uma inspeção no momento do recebimento. Após a inspeção o material é armazenado de forma adequada, mas a proprietária não realiza nenhum relatório escrito. Assim, caso haja lotes com defeitos eles são separados e devolvidos ao fornecedor.

Já em relação ao processo produtivo, a empresa dispõe de material adequado como: equipamentos de produção, tesouras, agulhas, fitas, entre outros em quantidade suficiente e considerados modernos. Quanto aos processos de produção, são contínuos. Alega também, que são realizadas manutenções preventivas nas máquinas por técnicos especializados, com a finalidade de evitar que a produção seja interrompida.

Relata que não é realizada uma programação da produção, mas existe um acompanhamento inspecionado do processo, onde as peças são examinadas. Em caso de rejeição, há interrupção do processo para correção das peças. Já a inspeção final do produto, é feita por meio do controle de qualidade. A empresa não separa as peças em lotes, mas sim em especificações próprias.

Depois de findado a produção, ocorre o processo de venda em estoque, sendo o preço das peças baseados nos custos juntamente com a margem de contribuição. Sendo a venda realizada a pronta entrega ou por meio de “sacoleiras”. Caso sobre peças, de uma coleção para outra, são realizadas liquidações, para finalizar o estoque.

#### **4.1.2 Empresa B**

A empresa B conta com quatro funcionários, todos membros da família, está incubada há quatro meses. Segundo informa a empresária existe um regulamento, para estar incubada, porém nunca fez a leitura.

Relata que os principais benefícios percebidos, por estar incubada, são as reduções de custos com aluguel, água, energia elétrica, segurança, impostos e manutenção, além da criação de vínculos empresariais.

No que se refere as principais dificuldades enfrentadas para gerir a empresa, nestes primeiros meses do negócio, afirma que identificou as seguintes: falta de capital de giro; escassez de mão de obra treinada; concorrência desleal; fazer o controle de qualidade das peças produzidas; preocupação com as estratégias do concorrente; calcular o custo do produto e o seu preço de venda; fazer pesquisa de mercado; conhecer o poder aquisitivo do consumidor e, encontrar fornecedores de matéria-prima adequados às suas necessidades.

Segundo a empresária poderia ser melhorado na estrutura da incubadora os seguintes aspectos: *layout*; reforma interna e externa; limpeza e manutenção do local; espaços para higiene (banheiros para frequentadores do espaço); ilumi-

nação externa; e, segurança.

Como já salientado a oferta de suporte administrativo, pelos dirigentes do município, para as empresas incubadas é de grande relevância, mas de acordo com a proprietária antes de ingressar na incubadora não foi ofertado nenhum curso ou treinamento para empreendedores. Também, afirma que não fez e não tem interesse em fazer cursos de empreendedorismo, por conta própria.

Alega ainda, que a empresa não possui nenhuma sistemática de controle dos custos de produção. Segundo Bornia (2002, p. 26), “o controle efetivo das atividades produtivas é a condição indispensável para que qualquer empresa possa competir em igualdade de condições com seus concorrentes”.

A proprietária afirma que realiza a gestão de materiais e o processo de produção fundamentada na experiência que possui no ramo em que atua. Revela que às vezes conhece sua capacidade produtiva e de comercialização.

Diz sempre preparar os equipamentos ou ferramentas antecipadamente para evitar problemas inesperados na hora de executar o trabalho. Ainda, realiza suas atividades com algum tipo de padronização para garantir a qualidade e rapidez. Entretanto, informa que o processo produção não é programado e, após seu início, às vezes é interrompido.

A empresária relata que sempre controla a qualidade dos produtos e/ou dos serviços e toma as providências necessárias em caso de erros técnicos ou problemas em relação ao atendimento dos clientes. Busca constantemente a melhoria na forma de executar as atividades relacionadas à produção e a comercialização. Nesse sentido, afirma Stevenson (2001, p. 35), “a qualidade refere-se à capacidade que tem um produto ou serviço de atender, consistentemente, às expectativas do cliente, ou de superá-las”.

No que se refere ao processo de compra de matéria-prima, relata que um dos seus fornecedores localiza-se em Maringá-PR. Com esse a negociação transcorre facilmente, que apresenta a forma de pagamento em boleto bancário, podendo parcelar em duas vezes ou, dependendo do valor, obter 5% de desconto. Quanto a entrega, o fornecedor solicita um prazo de três dias.

Outro fornecedor é de Umuarama-PR e, portanto, apresenta como vantagem a entrega no mesmo dia. Embora considere bom para negociar, oferece como forma de pagamento apenas vendas à vista e não oferece descontos na hora da compra.

Outros fornecedores da empresa estão localizados em Cianorte-PR e oferecem como forma de pagamento, vendas à vista ou no boleto bancário, parcelada em até quatro vezes, sendo a empresa responsável pelo frete. As vendas são realizadas por representantes comerciais e os prazos de entrega normalmente são cumpridos.

A empresária informou que a matéria-prima é adquirida quando verificada a baixa ausência do material em estoque e, que apesar de considerar seu

produto sazonal, não utiliza nenhuma técnica de previsão, mas busca realizar um planejamento de compra.

Quanto ao recebimento do material adquirido, argumenta que: não existe inspeção de recebimento; é feita uma identificação dos lotes; e, são armazenados de forma adequada. Assim, caso haja algum lote com defeito o problema só será percebido durante o processo produtivo, podendo ocasionar sua interrupção. Após a identificação do problema, os lotes rejeitados são separados dos demais e devolvidos aos fornecedores.

Para o desenvolvimento do processo produtivo, a empresa dispõe de materiais adequados como tesouras, agulhas e fitas. As ferramentas utilizadas são suficientes, satisfatórias e modernas, disso resulta um processo de produção contínuo. São realizadas manutenções preventivas nas máquinas, mas não por técnicos especializados.

Conforme exposto pela empresária, existe uma programação da produção e um acompanhamento do processo, onde as peças são inspecionadas e examinadas. Em caso de rejeição, a peça é separada, mas não ocorre interrupção da produção. A cada peça concluída é, novamente, realizada uma inspeção final no produto. Finalmente, depois de aprovadas, as peças são separadas em lotes específicos.

Concluído o processo produtivo, aguarda-se o processo de venda em estoque. O preço é determinado em função dos custos e da margem de contribuição pretendida. A venda é realizada a pronta entrega e, caso sobre peças de coleções anteriores em estoque, são realizadas liquidações.

#### 4.1.3 Empresa C

Essa empresa está incubada há quatro anos e, em 2013, contava com dois colaboradores. A contratação de mão de obra é feita sempre que ocorre aumento de produção. Os responsáveis pela empresa consideram que a incubação traz vantagens como a diminuição de custos com aluguel, água e energia elétrica.

Relatam que, no começo do negócio, as principais dificuldades enfrentadas pela empresa foram as seguintes: encontrar mão de obra treinada; falta de capital de giro; preocupação com as estratégias do concorrente; conhecer o poder aquisitivo do consumidor; controlar qualidade das peças produzidas; calcular o custo do produto e o preço de venda e, encontrar fornecedores de matéria-prima.

Segundo a empresária, para melhorar as condições das empresas incubadas, o poder público local poderia investir na construção de um shopping atacadista e na divulgação da incubadora. Quanto à estrutura da incubadora, na visão da empresária, seria necessário investir em: reforma interna e externa; espaços para higiene; limpeza e manutenção; segurança; e, finalmente no *layout*.

Em relação a capacitação dos gestores das empresas incubadas, a em-

presária cita que antes de seu ingresso na incubadora, não foi ofertado nenhum curso para empreendedores e que nunca participou e atualmente, não tem interesse em participar de cursos desse tipo. Entretanto, conhece os direitos e obrigações de uma empresa incubada.

No que se refere ao processo de gestão de materiais e produção, a proprietária diz seguir as tendências da moda e compra a matéria-prima em função de seu preço e qualidade. Afirmo conhecer sua capacidade produtiva e de comercialização.

Procura preparar os equipamentos ou ferramentas antecipadamente para não gerar imprevistos na hora de executar o trabalho e, sempre, realiza suas atividades com algum tipo de padronização para garantir a qualidade e rapidez. Também, programa o processo de produção e tenta não interrompê-lo.

A representante da empresa C argumenta que controla a qualidade dos produtos e toma as providências necessárias em caso de erros técnicos ou problemas em relação ao atendimento dos clientes. Além disso, procura sempre melhorar a maneira de executar as atividades relacionadas à produção e à comercialização.

Referente ao processo de compra de matéria-prima a empresária relata que os materiais são comprados sob especificações da confecção. Seus fornecedores estão localizados em Jaraguá do Sul-SC, Umuarama e Cianorte no Paraná.

O primeiro fornecedor tem como forma de pagamento o boleto bancário, podendo parcelar em quatro vezes ou efetuar o pagamento com desconto à vista. Faz a entrega em um prazo médio de cinco dias. O segundo, por se localizar na mesma cidade, apresenta o prazo de entrega como vantagem, mas só vende à vista e não oferece descontos. Os outros fornecedores, de Cianorte, oferecem como forma de pagamento: vendas à vista, cheques ou boleto bancário e, parcelam, em até em quatro vezes. As vendas são realizadas por representantes comerciais ou atacados. Os prazos de entrega dos fornecedores normalmente são cumpridos e, também, se responsabilizam pelo frete.

A proprietária da empresa C revela que a matéria-prima é adquirida mensalmente, que não utiliza nenhuma técnica de previsão, mas busca realizar um planejamento de compra.

Quanto ao recebimento das matérias-primas, a empresária afirma realizar inspeção assim que os lotes chegam à empresa e caso algum lote apresente problemas ele é separado e devolvido para os fornecedores. Somente após a inspeção o material é armazenado de forma adequada.

Semelhante às duas empresas anteriores (A e B), a empresa C, dispõe de materiais adequados, satisfatórios e modernos, isso garante processos de produção contínuos. Também, realiza manutenções preventivas nas máquinas, por meio de técnicos especializados, mas não recebe assistência técnica de outras empresas.

Existe uma programação da produção e um acompanhamento do processo, onde as peças são inspecionadas e, em caso de rejeição, há interrupção do processo para correção. Quando concluídas, as peças novamente são inspecionadas para garantir a qualidade final e, depois, são separadas em lotes específicos.

A empresária C aguarda o processo de venda em estoque, determina seus preços baseada nos custos e na margem de contribuição e vende à pronta entrega. Realiza liquidações para finalizar o estoque de uma coleção para outra.

#### **4.1.4 Empresa D**

A empresa D está incubada há dois anos e sua proprietária é responsável por todos os afazeres da empresa, pois não conta com colaboradores. Aponta como vantagens de estar incubada, como as demais empresas, a diminuição de custos com aluguel, água e energia elétrica. Sua principal dificuldade, no começo do negócio, foi encontrar vendedores capacitados.

Quanto à estrutura da incubadora, na opinião da empresária, seria necessário investir em reforma interna e externa, bem como em espaços para higiene.

Acredita que para melhorar as condições das empresas incubadas, o poder público local, poderia ofertar um curso de capacitação, com o objetivo de treinar e especializar mão de obra para trabalhar na incubadora. Segundo a proprietária nunca foi ofertado um curso para empreendedores, mas alega ter interesse em participar de capacitação relacionada à produção e a gestão administrativa. Também, afirma conhecer seus direitos e obrigações referentes à empresa incubada.

Ter noções administrativas e de controle é fundamental para o desenvolvimento de qualquer empresa, mas a proprietária acredita que a gestão dos negócios é feita com base na experiência e na pesquisa de mercado. Dessa forma, afirma conhecer sua capacidade produtiva e de comercialização.

Revela que prepara os equipamentos ou ferramentas com antecipação para evitar problemas na hora de executar o trabalho e, sempre, realiza suas atividades com algum tipo de padronização para garantir a qualidade e rapidez. Como também, programa o processo de produção e tenta não interrompê-lo.

Na empresa D existe um controle da qualidade dos produtos e/ou dos serviços e são tomadas as providências necessárias em caso de erros técnicos ou problemas em relação ao atendimento dos clientes. A empresária procura melhorar a maneira de executar as atividades relacionadas à produção e a comercialização.

Seus fornecedores de matéria-prima estão localizados em Jaraguá do Sul-SC, Belo Horizonte- MG e São Paulo.

O primeiro fornecedor concede como forma de pagamento o boleto bancário, o valor da compra pode ser parcelado em quatro vezes ou com descon-

to à vista. Solicita um prazo de entrega médio de cinco dias. As mesmas condições são concedidas pelo fornecedor de Belo Horizonte, que embora esteja mais distante, sempre cumpre o prazo de entrega.

Os fornecedores de São Paulo, elegem como forma de pagamento, vendas à vista, ou no boleto bancário em até três vezes, sendo o fornecedor responsável pelo frete. Essas vendas são realizadas por representantes comerciais, que normalmente cumprem os prazos de entrega.

Como a matéria-prima é adquirida mensalmente, a empresa utiliza a técnica de avaliação de tendência para prever a quantidade comprada, pois seu produto é sazonal. Ainda, busca sempre realizar um planejamento de compras.

No recebimento, o material comprado é inspecionado, identificado e armazenado. Caso exista algum material com defeito ele é separado e devolvido ao fornecedor.

No processo produtivo são utilizados materiais adequados, suficientes, satisfatórios e modernos e os processos de produção são contínuos. A empresa D, conta com técnicos especializados para realizar manutenções preventivas em seu maquinário.

Nessa empresa existe uma programação da produção e um acompanhamento do processo, onde as peças são inspecionadas e examinadas. Em caso de rejeição existe uma interrupção do processo para correção e, quando concluída, novamente é realizada uma inspeção final do produto.

Depois de terminadas, as peças são separadas em lotes específicos e estocadas para aguardar o processo de venda. O preço é determinado em função de seus custos mais a margem de contribuição. A venda é realizada à pronta entrega e em loja própria, que realiza liquidações com as peças de coleções anteriores.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Possuir algumas dificuldades é algo comum para pequenos empreendimentos, devido à questões inerentes ao mercado e administrativas, tais como a intensa concorrência e o controle do negócio.

Os empresários, responsáveis pelas empresas estudadas, apontaram as seguintes dificuldades:

a) Necessidade de investimento para reforma no prédio em que está instalada a incubadora, pois sua estrutura é bem antiga e necessita de reparos.

b) Encontrar mão de obra qualificada, na área de confecção para trabalhar nas empresas, principalmente costureiras.

c) Encontrar fornecedores que ofereçam variedade, qualidade e preço acessível na região de Umuarama, pois quem oferece essas vantagens está localizado em outros estados e, assim, aumentam os custos logísticos e o prazo de entrega.

d) A localização da incubadora em um bairro mais afastado do centro da cidade, distante das principais lojas do comércio, fato que dificulta o acesso de futuros clientes ou representantes comerciais.

e) O controle e gestão dos negócios de forma eficaz, pois as empresárias possuem mais conhecimento empírico do que técnico.

Tendo em vista as dificuldades relatadas e as observações feitas no local da pesquisa, sugere-se:

a) Que os dirigentes políticos do município e os empresários que usufruem das instalações da Incubadora Empresarial de Umuarama, definam um projeto com cronograma e aportes de capital de ambas as partes, para ser investido na reforma do imóvel, com a finalidade de oferecer melhores condições de trabalho e de apresentação para as empresas incubadas.

b) Qualificação de mão de obra na área de confecção por meio de parcerias com escolas técnicas como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC.

c) Efetuar parcerias para compra de matéria-prima, pois como as empresas estudadas possuem fornecedores em comum, inclusive de outros estados, poderiam comprar no mesmo período com o intuito de diminuir custos com transporte. Ainda, no caso do fornecedor de Umuarama, as empresas poderiam se unir para comprar em maior quantidade e, dessa forma, barganhar melhores condições de pagamento, tais como: desconto e prazo.

d) Fazer uma campanha de divulgação da Incubadora Empresarial de Umuarama, para atrair consumidores e apresentar a incubadora para os moradores de Umuarama e região, pois conforme observado, muitas pessoas não possuem conhecimento da existência da incubadora.

e) Como já argumentado um dos objetivos de uma incubadora empresarial é oferecer às empresas que abriga suporte técnico e administrativo. Dessa forma, sugere-se a oferta, para as empresas incubadas, de cursos ou treinamentos pela prefeitura ou parcerias com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, com o intuito de orientar e capacitar as empresas quanto a administração e desenvolvimento de seu negócio.

f) As empresas incubadas devem buscar capacitação técnica na área administrativa e de gestão, pois apesar das empresas tentarem controlar seus processos, percebe-se que nenhuma das estudadas elabora controles escritos e, algumas, não realizam nem controles produtivos e de compra.

## 6 CONCLUSÃO

É preciso buscar alternativas diferenciadas de gestão para permanecer em mercados cada vez mais competitivos. Para as empresas nascentes as incubadoras surgem como uma opção, ao oferecer uma série de facilidades a um custo

menor por ser rateado e, às vezes, subsidiado pelo poder público.

Este estudo analisou as possíveis contribuições da incubadora empresarial, localizada no município de Umuarama, estado do Paraná, às empresas que abriga. Também, averiguou o número de empresas incubadas na atualidade, o número de empregos gerados por cada empresa; e, detectou as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas que estão incubadas.

No âmbito dos benefícios de estar incubada, as empresas estudadas reconhecem que o espaço propicia: diminuição de custos com aluguel, água, energia elétrica, segurança, manutenção e impostos. Também, que propicia a criação de vínculos empresariais.

Em 2013, existiam doze empresas incubadas, que em média geravam três empregos cada.

Reportando para as dificuldades inerentes ao surgimento e permanência no mercado, as empresas apontaram as seguintes: encontrar mão de obra treinada; falta de capital de giro; preocupação com as estratégias do concorrente; concorrência desleal; fazer pesquisa de mercado; conhecer o poder aquisitivo do consumidor; controlar de qualidade das peças produzidas; calcular o custo do produto e o preço de venda; e, encontrar fornecedores de matéria-prima. Observou-se que as dificuldades são as mesmas, mudando apenas a forma de hierarquizá-las.

Por fim, ao se descrever a importância das incubadoras de empresas para o desenvolvimento de uma região, observou-se a necessidade de ofertar cursos de empreendedorismo e de se exigir que os participantes do espaço os frequentem, conheçam o que é um plano de negócios e saibam fazer o planejamento de suas empresas.

Verificou-se ainda, que tais empresas desconhecem ou não atribuem a devida importância aos benefícios oriundos de parcerias firmadas entre os incubados e que este poderia ser um diferencial competitivo dessas empresas. A implementação de sistemas de parceria pode mudar os relacionamentos entre empresas incubadas, bem como as relações com seus fornecedores e clientes.

## REFERÊNCIAS

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada. **Incubadoras e parques**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

BACARIM, G. A importância da inovação para a gestão integrada do negócio



e sua competitividade. **Revista de Administração em Diálogo**. Programa de estudos pós-graduados em administração da PUC-SP. 2000. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1695/1089>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COOPLER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Planejando incubadoras de empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar um plano de negócios para uma incubadora de empresas**. 15 jan. 2001. Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br/www/index.php/informacao/2949-como-elaborar-um-plano-de-negocios-para-uma-incubadora-de-empresas>>. Acesso em: 27 fev. 2012.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Publifolha, 2001.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ECOMMERCEORG. Incubadoras de empresas apoiam empreendedorismo. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/incubadoras.php>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

FOSTER, R. N. **Inovação**: a vantagem de atacante. São Paulo: Best Seller, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GURGEL, P. S. N. A. do. Incubadora de empresas como suporte para as

organizações que aprendem. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 3. p. 101-111, 2004. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/55/1348>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INCUBADORAS DE EMPRESAS COPPE/UFRJ. Projetar o desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.incubadora.coppe.ufrj.br/ineText.asp?sMenu=INCU>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

IVENTTA. A inovação: definição, conceitos e exemplos. 2013. Disponível em: <<http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

JABBOUR, C. J. C.; DIAS, P. R.; FONSECA, S. A. As incubadoras de empresas como redes empresariais pró-inovação. In: SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 11., **Anais...** Disponível em: <[http://www.academia.edu/612173/As\\_incubadoras\\_de\\_empresas\\_como\\_redes\\_empresariais\\_pro-inovacao](http://www.academia.edu/612173/As_incubadoras_de_empresas_como_redes_empresariais_pro-inovacao)>. Acesso em: 20 abr. 2013.

KULEVICZ, R. A. A contribuição da gestão de estoques para análise de investimentos. **Revista de Estudos Sociais**, n. 8, p. 16-36, 2002. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fperiodicoscientificos.ufmt.br%2Ffojs%2Findex.php%2Fres%2Farticle%2Fdownload%2F185%2F175&ei=G\\_S0UfjUIuHm0gGswYGoBQ&usg=AFQjCNHvAGuEUVoyifMgZc\\_owGfV5pszp&bvm=bv.47534661,d.dmQ](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fperiodicoscientificos.ufmt.br%2Ffojs%2Findex.php%2Fres%2Farticle%2Fdownload%2F185%2F175&ei=G_S0UfjUIuHm0gGswYGoBQ&usg=AFQjCNHvAGuEUVoyifMgZc_owGfV5pszp&bvm=bv.47534661,d.dmQ)>. Acesso em: 29 maio 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. F. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEAL, S.; PIRES, S.; MIRANDA, E. (Org.). **As incubadoras de empresas pelos seus gerentes**: uma coletânea de artigos. Brasília: ANPROTEC, 2001.

LOPES, R. M. A. (Org.). **Educação empreendedora**: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia. **Manual para a implantação de**

**incubadoras de empresas.** nov. 2000. Disponível em: <[http://www.incubaero.com.br/download/manual\\_incubadoras.pdf](http://www.incubaero.com.br/download/manual_incubadoras.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2013.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1998.

NOCE, A.; RAPOSO, D. Incubadora do progresso. UNIFEMM. Centro Universitário de Sete Lagoas. Disponível em: <<http://www.unifemm.edu.br/v2/servicos/?incubadora-de-empresas>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

OLIVEIRA, F. M. de. Empreendedorismo: teoria e prática. **IPOG Especialize Revista on line**, n. 3, 2012.

PANIAGO, R. **O que é empreendedorismo.** 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/o-que-e-empreendedorismo/42396/>>. Acesso em: 4 jun. 2013.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil:** gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos:** estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed. São Paulo: USP, 2004.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais:** uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2001.

QUIRICI, W. J. **Modelo conceitual para o desenvolvimento de arranjos produtivos locais.** 2006. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006.

ROCHA, A. **Incubadoras de empresas:** do surgimento no cenário mundial à inserção no brasil. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 5 abr. 2013.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à Economia.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

SCHMITZ, H. **Collective efficiency and increasing returns Brighton.** IDS WorkingPaper 50, 1997.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas.

**Incubadora empresarial:** esboço do manual de implementação. Apostila.

Curitiba: SEBRAE, 1992.

\_\_\_\_\_. **Quais os tipos de incubadoras existentes?** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4827&%5E%5E>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

STEVENSON, W. J. **Administração das operações de produção**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

TIDD, J. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2008.

VIANA, J. J. **Administração de materiais:** um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2010.